

## Tilburg University

### Commerciële samenwerking in de detailhandel

Reijnders, W.J.M.; Douma, S.W.; Verhallen, T.M.M.

*Published in:*  
Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management

*Publication date:*  
1997

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Reijnders, W. J. M., Douma, S. W., & Verhallen, T. M. M. (1997). Commerciële samenwerking in de detailhandel: Waarom en waarvoor? *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management*, 69(2), 82-88.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

woensdag 21 juli 2004

Commerciële samenwerking in de detailhandel:  
Waarom en Waarvoor?<sup>1</sup>

Will Reijnders  
Sytse Douma  
Theo Verhallen<sup>2</sup>

## 1. Inleiding

In de detailhandel kan men ruwweg drie organisatievormen onderscheiden: het grootwinkelbedrijf, de in een commercieel samenwerkingsverband samenwerkende detaillisten en de volledig onafhankelijke, niet-samenwerkende detaillisten. De samenwerkende detaillisten winnen gedurende de laatste vijftien jaar voortdurend marktaandeel: van 29% in 1980 naar 43% in 1994<sup>3</sup>. De groei van het marktaandeel van de samenwerkende detaillisten is uitsluitend ten koste gegaan van de niet-samenwerkende detaillisten. Dit artikel gaat over de in een commercieel samenwerkingsverband samenwerkende detaillisten. In het artikel staan de volgende drie vragen centraal:

1. Wat zijn de belangrijkste drijfveren voor zelfstandige ondernemers in de detailhandel om over te gaan tot een vorm van commerciële samenwerking met andere detaillisten?
2. Zijn de prestaties van de samenwerkende detaillisten beter dan die van hun niet-samenwerkende collega's?
3. Als er een verschil in prestaties wordt gevonden is dan aannemelijk dat dat verschil een gevolg is van het samenwerken?

Dit artikel is verder als volgt opgebouwd. In de paragrafen 2, 3 en 4 worden de bovenstaande drie vragen achtereenvolgens beantwoord. In de laatste paragraaf worden enkele belangrijke beleidsconclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

## 2. Waarom gaan detaillisten samenwerken?

De belangrijkste drijfveren voor detaillisten om over te gaan op een of andere vorm van commerciële samenwerking kunnen verdeeld worden in twee categorieën: bedrijfsexterne en bedrijfsinterne drijfveren<sup>4</sup>. Bedrijfsexterne drijfveren hebben betrekking op de markt(ontwikkelingen), bedrijfsinterne op de exploitatie. De marktontwikkelingen kunnen onderverdeeld worden in vraag- en aanbodaspecten. Voor wat betreft de vraag kan geconstateerd worden dat de consument zich gedurende het laatste decennium steeds bewuster geworden is van de rol die hij/zij speelt in het distributieproces. Het karakter van de markt heeft zich gewijzigd van een verkopersmarkt in een kopersmarkt. De consument heeft zich als het ware een *machtspositie* toegeëigend. Er worden hogere eisen gesteld aan het aanbod, de consument wordt mobieler, kritischer en kwaliteitsbewuster. Voor de detaillist wordt

het steeds moeilijker greep te krijgen op de consument. Teneinde de consument toch aan zich te binden dient de detaillist hem/haar een "reden" te geven om zijn winkel te bezoeken. Dit vereist vaak aanzienlijke inspanningen die door middel van commerciële samenwerking beter realiseerbaar zijn. Commerciële samenwerking wordt dan ook vaak overwogen uit hoofde van marktbewerking. In de praktijk mondt dit uit in het gezamenlijk opzetten van marktbewerkingsprogramma's. Deze kunnen variëren van samenwerkingsprogramma's met betrekking tot een of enkele retailmix instrumenten, zoals bijvoorbeeld het exploiteren van een gezamenlijk huismerk of een collectieve reclamecampagne, tot het ontwikkelen en exploiteren van een gezamenlijke uniforme winkelformule<sup>5</sup>. Door middel van samenwerking kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd die voor de niet-samenwerkende detaillist niet bereikbaar zijn.

Aan de andere kant moet worden geconstateerd dat het aanbod van de diensten van detaillisten waarschijnlijk groter is dan de vraag. Dat hangt samen met het vrijwel ontbreken van toetredingsbelemmeringen tot deze bedrijfstak. Het gevolg is dat steeds weer nieuwe ondernemers hun geluk als detaillist proberen. Ook is er sprake van een toenemende penetratie van buitenlandse winkelketens op de Nederlandse markt (A&P, Hennes en Mauritz, Schlecker, Toys R Us etc.). Daardoor neemt het aantal vestigingsplaatsen gestaag toe. Het gevolg daarvan is dat de concurrentie feller wordt. Er wordt in dit kader ook wel gesproken van verdringingsconcurrentie. Prijsconcurrentie vormt hierbij een belangrijk wapen. Verdringingsconcurrentie heeft een tweetal consequenties. In de eerste plaats betekent het dat het onderscheidend vermogen van de detailhandelsvestiging ten opzichte van collega-detaillisten een steeds belangrijker rol gaat spelen. Een effectieve, doelgroepgerichte marktbewerking is in dit kader van het grootste belang om een voldoende klantenstroom te genereren en deze klantenstroom op termijn ook te kunnen behouden. Zoals reeds eerder opgemerkt kan commerciele samenwerking hierbij uiterst nuttig, en voor vele kleinschalig opererende detaillisten zelfs noodzakelijk zijn. Een tweede belangrijke consequentie van de verdringingsconcurrentie is het feit dat als gevolg van de prijsconcurrentie en de hogere kosten die men moet maken voor marktbewerking, de marges onder druk komen te staan. Kostenefficiënt opereren wordt hierdoor een noodzaak voor de detaillist. Commerciële samenwerking vormt hierbij een uitkomst. Immers door middel van samenwerking kunnen schaalvoordelen gerealiseerd worden die op termijn tot kostenreductie leiden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan schaalvoordelen die gerealiseerd kunnen worden op het terrein van logistiek, automatisering, inkoop, opleiding en training, economische en juridische adviesdiensten. Dit zijn de bedrijfsinterne drijfveren waarop in het begin van deze paragraaf werd gedoeld.

Tot slot is het belangrijk te constateren dat er grofweg twee verschillendsoortige commerciële samenwerkingsverbanden bestaan, te weten de samenwerkingsverbanden tussen kleinschalig opererende detaillisten onderling en de samenwerkingsverbanden tussen grootwinkelbedrijven (bijvoorbeeld Hema, Albert Heijn, Etos, Blokker) en zelfstandige detaillisten. De eerste groep samenwerkende detaillisten verenigen zich over het algemeen in inkoop- en

verkoopverenigingen en vrijwillig filiaalbedrijven (bijvoorbeeld Euretco, Intres, Unigro). Het voorafgaande betoog over het waarom van commerciële samenwerking is vooral op deze groep van toepassing. De tweede groep opereert over het algemeen op basis van franchiseovereenkomsten. Het initiatief gaat hierbij voornamelijk uit van het grootwinkelbedrijf. Zij zien in commerciële samenwerking mogelijkheden tot snelle expansie zonder al te grote investeringen waardoor er een groter draagvlak ontstaat voor de door hen ontwikkelde winkelformules, alsmede de bundeling van de kracht van het zelfstandig ondernemerschap aan de schaalvoordelen van het grootwinkelbedrijf. De redenen voor de zelfstandig opererende detaillisten om een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan met een grootwinkelbedrijf komen min of meer overeen met hetgeen in het voorafgaande is betoogd. Beide samenwerkingsvormen kennen een gestage groei waarbij de indruk bestaat dat de groei van de samenwerkingsverbanden van zelfstandige ondernemers met het grootwinkelbedrijf het grootst is. Het marktaandeel van het grootwinkelbedrijf inclusief de door middel van franchising daarbij aangesloten bedrijven ligt al ruim boven de 50%.

### **3. Presteren samenwerkende detaillisten beter dan niet-samenwerkenden?**

Gegeven de zojuist opgesomde motieven voor samenwerking ligt het voor de hand om te verwachten dat samenwerkende detaillisten beter presteren dan hun niet samenwerkende collega's. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een grootschalige schriftelijke enquête uitgevoerd in de branche van de herenbovenkleding. Voordat we de resultaten daarvan bespreken geven we eerst aan wat we onder prestaties verstaan en hoe we prestaties van ondernemingen in de detailhandel kunnen meten.

Prestaties van een detailhandel kunnen worden uitgedrukt in termen van produktiviteit of in termen van winstgevendheid. In dit artikel gebruiken wij beide begrippen. Daarbij wordt de produktiviteit gemeten door de omzet te relateren aan de drie voornaamste produktiefactoren die de detaillist ter beschikking staan voor de realisering van de omzet. Deze factoren zijn: voorraad, verkoopvloeroppervlakte en arbeid (zie ook Levy & Weitz, 1992). De aan deze produktiefactoren gerelateerde kosten vormen het leeuwedeel van de totale detailhandelskosten. De produktiviteit komt tot uitdrukking door de omzet te relateren aan deze drie produktiefactoren. De belangrijkste indicator van de winstgevendheid van een detailhandelsbedrijf is de bruto-winst. De bruto-winst, uitgedrukt in een percentage van de omzet resulteert in de brutomarge. Deze ratio kan tevens gezien worden als een effectiviteitsmaatstaf van zowel het inkoop- als het verkoopbeleid. Verhoging van de bruto-winst kan geschieden door verhoging van de omzet en/of verlaging van de inkoopwaarde van de omzet. Het eerste kan gerealiseerd worden door middel van de inzet van de retailmix instrumenten, het tweede door middel van effectief inkoopmanagement. Ook de bruto-winst kan worden gerelateerd aan de eerder genoemde drie produktiefactoren.

Behalve aldus af te leiden maatstaven voor de produktiviteit en de winstgevendheid zou men, in zekere zin, ook de hoogte van de omzet en de hoogte van de bruto-winst als prestatie maatstaf in beschouwing kunnen nemen.

### **Empirisch onderzoek: de enquête**

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd door middel van een grootschalige schriftelijke enquête. Alle detaillisten in de herenbovenkledingbranche (uitgezonderd de grootwinkelbedrijven) zijn hierbij aangeschreven. Dit resulteerde in een responsepercentage van 30,5%, zijnde 451 bruikbare enquêtes waarvan 234 samenwerkende en 217 niet-samenwerkende detaillisten<sup>6</sup>.

Tabel 1 geeft een overzicht van de prestaties van samenwerkenden en niet-samenwerkenden. In tabel 1 zijn naast de produktiviteits- en winstgevendheidsmaatstaven ook de omzet en de bruto-winst opgenomen.

>>>>hier ongeveer tabel 1<<<

Uit tabel 1 blijkt dat samenwerkenden een significant hogere omzet en een significant hogere bruto-winst genereren dan de niet-samenwerkenden. Ook qua bruto-marge, bruto-winst per m<sup>2</sup> en bruto-winst per gewerkt uur scoren de samenwerkenden significant beter dan de niet-samenwerkenden. Alleen de omzet per m<sup>2</sup> is voor de niet-samenwerkenden significant hoger. Dit verrassende resultaat zo erop kunnen duiden dat de niet-samenwerkenden in te kleine winkels werken, hetgeen de winstgevendheid negatief zou kunnen beïnvloeden.

### **4. Zijn de prestatieverschillen toe te schrijven aan de samenwerking?**

Uit de gegevens van tabel 1 blijkt dat samenwerkenden grosso modo beter presteren dan de niet samenwerkenden. Maar zijn de gevonden verschillen in prestaties ook toe te schrijven aan de samenwerking? De prestaties van detaillisten worden uiteraard niet uitsluitend beïnvloed door de vraag of men al of niet deelneemt aan een samenwerkingsverband.

### **Het onderzoeksmodel**

De hierboven genoemde prestaties worden echter niet alleen beïnvloed door het feit of men wel of niet samenwerkt. Ook andere factoren spelen een rol. Deze factoren

kunnen worden ingedeeld in vier categorieën: ondernemerskenmerken, ondernemingskenmerken, omgevingskenmerken en marktbewerkingskenmerken. Dit is in beeld gebracht in figuur 1.

>>>>hier figuur 1<<<<

In kleine en middelgrote ondernemingen is de ondernemer dominant aanwezig. De prestaties die door detaillisten geleverd worden zijn primair afhankelijk van het ondernemerschap dat de detaillist ten toon spreidt (zie ook Nooteboom, 1987).

Kleinschalige ondernemingen in de detailhandel worden over het algemeen gekenmerkt door een eenvoudige organisatie, beperkte arbeidsverdeling, grote taakvariatie, weinig hulpbronnen en buffercapaciteit, weinig hiërarchie, en een dominante rol van de ondernemer/eigenaar (zie ook Van den Tillaart, 1981, 1987). Daarom zijn persoonskenmerken van de ondernemer (zoals leeftijd, taakopvatting e.d.) in het onderzoek betrokken.

Kleinschalig ondernemen biedt de detaillist de mogelijkheid zijn dienstverleningsproces en marktbewerking naar eigen inzicht in te richten. De marktgerichtheid vormt dan ook een van de belangrijkste variabelen in het ondernemerschap (Narver en Slater, 1989; Kohli en Jaworski, 1990, Kasper, 1993). Daarom zijn variabelen waarin de marktgerichtheid vorm gegeven wordt eveneens in het onderzoek opgenomen.

Naast de marktgerichtheid en de persoonskenmerken van de detaillist hebben ook de ondernemings- en de omgevingskenmerken invloed op de prestaties (zie ook Mok, 1982; Duijnhouwer, 1990; RMK, 1991, Gianotten e.a., 1988). Immers ondernemingskenmerken zoals bijvoorbeeld de beschikbare arbeidsinzet en verkoopvloeroppervlakte hebben een directe invloed op de ondernemingsprestaties (zie ondermeer Gianotten & Pleijster, 1989). Ditzelfde kan gesteld worden ten aanzien van omgevingskenmerken zoals bijvoorbeeld de lokale concurrentieverhoudingen, het vestigingspunt en het verzorgingsgebied. Bij de beschouwing van de eventuele relatie tussen samenwerken en prestaties zal dan ook rekening gehouden dienen te worden met deze kenmerken. De ondernemings- en omgevingsvariabelen kunnen op korte termijn beschouwd worden als min of meer statisch (Thurik, 1989). De ondernemings- en omgevingskenmerken geven als het ware de grenzen aan waarbinnen de detaillist zijn prestaties op korte termijn kan leveren<sup>7</sup>.

In het onderzoeksmodel worden de prestaties van de detaillisten afhankelijk gesteld van de vier genoemde groepen van kenmerken en van de vraag of de detaillisten wel of niet samenwerken. De vraag of de prestatieverschillen tussen samenwerkenden en niet-samenwerkenden kunnen worden toegeschreven aan de samenwerking kan aan de hand van het onderzoeksmodel van figuur 1 worden gesplitst in drie deelvragen:

- a. Verschillen samenwerkenden en niet-samenwerkenden van elkaar met betrekking tot de vier genoemde categorieën van kenmerken?

- b In hoeverre beïnvloeden de vier categorieën van kenmerken de prestaties?
- c Is er ook als men alle vier categorieën van kenmerken meeneemt in de analyse daarnaast nog sprake van een afzonderlijk effect van samenwerking op de prestatieverschillen tussen samenwerkenden en niet-samenwerkenden?

Om vraag a te beantwoorden zijn er conform het onderzoeksmodel verschillenanalyses uitgevoerd met betrekking tot de marktbewerking, de ondernemings-, de ondernemers-, en de omgevingskenmerken. Tevens zijn er discriminantanalyses uitgevoerd. Een belangrijke conclusie die op basis van deze analyses getrokken kan worden is dat de samenwerkenden zich duidelijk onderscheiden van de niet samenwerkenden. Op basis van deze analyses is schema 1 opgesteld. Hierin worden alle significante verschillen tussen de samenwerkenden enerzijds en de niet-samenwerkenden anderzijds weergegeven.

>>>>hier ongeveer schema 1<<<<

Op basis van de in schema 1 weergegeven verschillen kan geconcludeerd worden dat de samenwerkende detaillisten over het algemeen over een grotere onderneming beschikken, een hoger professionaliseringsniveau hebben, de markt actiever bewerken en zich bewuster zijn van hun omgeving.

De invloed van de verschillende groepen van kenmerken (ondernemings-, ondernemers-, marktbewerkings- en omgevingskenmerken) op de prestaties (vraag b) is geanalyseerd met behulp van meervoudige regressieanalyses. In eerste instantie zijn alle groepen van kenmerken afzonderlijk geregresseerd met de prestatievariabelen. Vervolgens is er een integrale analyse uitgevoerd waarbij alle groepen van kenmerken tegelijkertijd geregresseerd zijn met de verschillende prestatievariabelen. De invloed van de verschillende groepen van kenmerken op de prestaties kan gemeten worden door middel van het percentage verklaarde variantie ( $R^2$ ) van de afzonderlijke regressievergelijkingen. Naarmate  $R^2$  hoger is, is het verband tussen de afhankelijke (prestatie) en de onafhankelijke variabelen (kenmerken) sterker. In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de invloed van de diverse groepen van kenmerken op de prestaties. De ondernemerskenmerken werden als gevolg van het ontbreken van voldoende waarnemingen niet meegenomen in de analyse.

>>>>hier ongeveer tabel 2<<<<

Uit de in tabel 2 weergegeven resultaten blijkt dat de omgevingskenmerken slechts in beperkte mate invloed hebben op de prestaties. De belangrijkste bijdrage aan de prestaties wordt geleverd door de ondernemingskenmerken gevolgd door de marktbewerkingskenmerken. Het is hierbij opvallend dat met name de ondernemingskenmerken bij de samenwerkende detaillisten een belangrijke verklaring vormen voor de prestaties. Bij nadere beschouwing blijkt dat met name de winkelgrootte, als

belangrijkste ondernemingskenmerk, bepalend is voor de verschillen in prestatie. De groep samenwerkenden bevat gemiddeld wat grotere winkels en kent wat meer verschillen in winkelgrootte. De marktbewerkingskenmerken blijken bij de niet-samenwerkenden iets bepalender voor de prestatieverschillen. De verschillen in marktbewerkingsactiviteiten bij de niet-samenwerkenden zijn ook groter. De samenwerkenden vertonen over het geheel genomen een hoger nivo van marktbewerking (zie schema 1). Dit kan mede verklaard worden door de inspanningen van het samenwerkingsverband op dit terrein. De verschillen komen met name tot uitdrukking in het feit dat de prestaties van de samenwerkende detaillisten beter verklaard kunnen worden. Immers het totale percentage verklaarde variantie ( $R^2$ ) is hoger.

Bij de eerste verkenning van de prestatieverschillen blijkt dat de prestaties van de samenwerkenden en van de niet-samenwerkenden in belangrijke mate beïnvloed worden door de ondernemingskenmerken, de marktbewerkingskenmerken en de omgevingskenmerken. Maar de invloed van deze drie categorieën van kenmerken is voor de samenwerkenden en niet-samenwerkenden niet dezelfde. In hoeverre is er dan nog sprake van een afzonderlijk effect van samenwerking op de prestatieverschillen tussen samenwerkenden en niet-samenwerkenden? Het antwoord op die vraag is te vinden in tabel 3.

>>>>hier ongeveer tabel 3<<<<

Tabel 3 toont de regressiegewichten van het lidmaatschap (dummy D1) van een samenwerkingsverband binnen de verschillende regressievergelijkingen. Een positieve waarde van de dummy duidt op een positief verband tussen het lidmaatschap van een samenwerkingsverband en de desbetreffende prestatimaatstaf. Een negatieve waarde duidt op een negatief verband. Uit de resultaten zoals samengevat in tabel 3 blijkt dat het lidmaatschap van een samenwerkingsverband met name een positief voorspellende waarde heeft op de brutomarge. Lidmaatschap van een samenwerkingsverband leidt tot een significant betere brutomarge. Dit geldt met name ook wanneer de invloed van de andere factoren is verdisconteerd. Het regressiegewicht van D1 (het lidmaatschap) in de analyses waarbij de bruto-winst of omzet verklaard wordt blijkt nul te zijn. De in tabel 1 gesignaleerde verschillen in bruto-winst en omzet tussen samenwerkenden en niet-samenwerkenden houden dus geen verband met het samenwerken op zich. De hoogte van D1 bij de regressieanalyses waarbij bruto-winst cq omzet per fte en per m<sup>2</sup> te voorspellen is, blijkt evenwel niet significant af te wijken van nul. De betere prestaties van de samenwerkenden, zoals in tabel 1 vermeld, zijn dus geen direct effect van samenwerking. Echter, samenwerking leidt wel tot verschillen in ondernemingskenmerken, met name de grootte van de winkel, en tot verschillen in marktbewerking. Deze beide factoren blijken, conform het onderzoeksmodel (zie figuur 1), wel rechtstreeks de prestaties te beïnvloeden.



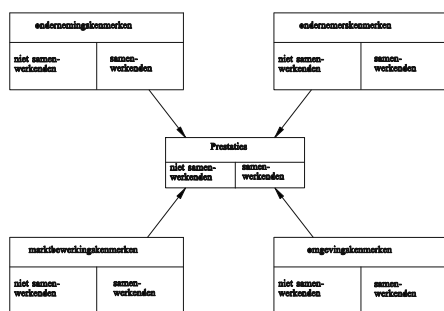
## Conclusies

De uiteindelijke doelstelling van dit artikel is te onderzoeken of er onderlinge verschillen bestaan tussen wel en niet-samenwerkende detaillisten, en indien dit het geval is wat de oorzaak van deze verschillen kan zijn. Speciale aandacht werd hierbij gegeven aan de vraag of het feit dat men samenwerkt van invloed is op de prestaties. Uit de hier gepresenteerde resultaten blijkt dat er wel degelijk prestatieverschillen bestaan tussen wel en niet-samenwerkende detaillisten. De samenwerkenden presteren over het algemeen beter dan de niet-samenwerkenden. Met name het grote verschil in brutomarge springt hierbij in het oog (40,1% vs 37,5%). Deze conclusie kan verder onderbouwd worden op basis van gegevens uit het Bedrijfs-Signalerings-Systeem (BSS) van het EIM. Uit deze gegevens blijkt dat in 1992 de rentabiliteit van de herenbovenkledingdetaillisten op het totale geïnvesteerde vermogen (RTV) 10,8% was. De samenwerkenden realiseerden een RTV van 12,4%, de niet-samenwerkenden 9,6%, hetgeen beduidend lager is.

De redenen waarom samenwerkenden beter presteren dan hun niet-samenwerkende collega's kan gevonden worden in de verschillende clusters van kenmerken die onderzocht zijn. De omgevingskenmerken blijken nagenoeg geen invloed te hebben op de prestatieverschillen. De ondernemingskenmerken en in mindere mate de marktwerkingskenmerken hebben dat wel. De onderzoeksvraag of prestatieverschillen tussen samenwerkende en niet-samenwerkende detaillisten een direct gevolg zijn van samenwerken kent een tweeledig antwoord. De samenwerkenden blijken te beschikken over een gemiddeld iets grotere winkel, zij zijn tevens actiever in de bewerking van de markt. Deze beide factoren beïnvloeden de prestaties van detaillisten significant. Of het bezit van een grotere winkel en de actievere marktwerking een gevolg zijn van het feit dat men samenwerkt kan niet op basis van de onderzoeksresultaten geconcludeerd worden. Het zou ook kunnen dat de actievere detaillisten, die reeds in het bezit zijn van een grotere winkel, samenwerking opzoeken. Waarschijnlijk zijn beide verklaringen valide.

En tweede kenmerk van samenwerkende detaillisten is dat zij er in slagen een significant grotere brutomarge te bewerkstelligen. Ook hier kan de causaliteit bediscussieerd worden, echter, op basis van de onderzoeksresultaten lijkt het aannemelijk te veronderstellen dat de grote brutomarge het gevolg is van een efficiënter inkoop- en winkelformulebeleid. De invloed van het samenwerkingsverband op het beleid van de samenwerkende detaillist doet zich hier gelden.

Figuur 1: het onderzoeksmodel.



Afbeelding 0

Tabel 1: Produktiviteits- en rendementsverschillen van samenwerkenden versus niet-samenwerkenden<sup>8</sup>

prestatiemaatstaf:	samenwerken		sign
	wel	niet	
omzet en produktiviteit			
- omzet per vestigingspunt	f 1.059.373	f 762.000	**
- omzet per full-time equivalent	f 278.099	f 266.092	nee
- omzet per gewerkt uur	f 141	f 132	nee
- omzet per m²	f 5.965	f 7.475	**
- omzetsnelheid	3,3	3,0	nee
bruto-winst en rendement			
- bruto-winst	f 433.717	f 298.200	**
- brutomarge	40,1%	37,5%	**
- bruto-winst per m²	f 2.397	f 2.888	nee
- bruto-winst per fte	f 111.224	f 100.272	**
- bruto-winst per gewerkt uur	f 56	f 50	*
- rendement op voorraad	132,33	112,57	nee

legenda: sign = de significantie van de verschillen

\*\* = significant bij 5%

\* = significant bij 10%

nee = niet significant

Schema 1. Een overzicht van de meest kenmerkende significante verschillen tussen samenwerkende en niet-samenwerkende detaillisten in de herenbovenkledingbranche

<i>Samenwerkenden onderscheiden zich van de niet-samenwerkenden door:</i>
<i>ondernemingskenmerken:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een grotere en flexibelere arbeidsinzet</li> <li>• een grotere winkel</li> <li>• een grotere klantenkring</li> <li>• een hoger investeringsniveau</li> <li>• een gemiddeld jongere onderneming</li> <li>• een hogere automatiseringsgraad</li> <li>• een grotere beschikbaarheid van bedrijfsin- en -externe informatie</li> <li>• een hogere servicegraad</li> </ul>
<i>ondernemerskenmerken:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een geringer belang te hechten aan de ondernemerstaken</li> <li>• meer ondernemerstaken uitbesteden (inkoop, assortimentsamenstelling, commerciële communicatie)</li> <li>• het meer noodzakelijk vinden om te komen tot (intensievere) samenwerking</li> </ul>
<i>kenmerken van marktbewerking:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een actiever marktbewerking: diepere collectie en meer communicatie met de doelgroep</li> <li>• een veelzijdiger communicatie met de doelgroep</li> <li>• een lager prijspeil</li> </ul>
<i>omgevingskenmerken:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in een kleinere vestigingsplaats gevestigd</li> <li>• deel uit te maken van een grotere winkelconcentratie</li> <li>• een intensievere concurrentie te ervaren</li> </ul>

Tabel 2: Het percentage verklaarde variantie van de ondernemingskenmerken, de marktbewerking en de omgevingskenmerken uit de regressie-analyses met de prestaties als afhankelijke variabele bij samenwerkenden en niet-samenwerkenden

predictorvariabelen	percentage verklaarde variantie (R <sup>2</sup> )							
	bruto-winst/omzet (1)		bruto-winst per fte en omzet per fte (2)		bruto winst per m <sup>2</sup> en omzet per m <sup>2</sup> (3)		brutomarge	
	sam	n-sam	sam	n-sam	sam	n-sam	sam	n-sam
- ondernemingskenmerken (A)	63,6	41,5	37,3	4,0	23,7	11,4	8,1	8,6
- marktbewerking (B)	17,7	26,6	13,0	18,1	15,5	13,5	6,6	18,0
- omgevingskenmerken (C)	5,6	7,9	3,8	5,0	9,5	3,5	8,2	14,0
- A + B + C	67,32	51,62	45,96	20,86	39,85	21,07	19,94	24,89

legenda: sam: samenwerkende detaillisten

n-sam: niet samenwerkende detaillisten

- (1) door de zeer hoge correlatie tussen bruto-winst en omzet zijn de cijfers voor deze twee variabelen nagenoeg gelijk
- (2) door de zeer hoge correlatie tussen bruto-winst per fte en omzet per fte zijn de cijfers voor deze twee variabelen nagenoeg gelijk
- (3) door de zeer hoge correlatie tussen bruto-winst per m<sup>2</sup> en omzet per m<sup>2</sup> zijn de cijfers voor deze twee variabelen nagenoeg gelijk

Tabel 3: Het regressiegewicht van de dummy D1 (geeft het lidmaatschap van een samenwerkingsverband weer) en de hoogte van het percentage verklaarde variantie ( $R^2$ ) voor de meervoudige regressievergelijkingen met de prestaties als afhankelijke en de ondernemingskenmerken, de marktbewerking en de omgevingskenmerken als predictoren

predictoren	bruto-winst/omzet (1)		bruto-winst per fte en omzet per fte (2)		bruto winst per m <sup>2</sup> en omzet per m <sup>2</sup> (3)		brutomarge	
	D1	R <sup>2</sup>	D1	R <sup>2</sup>	D1	R <sup>2</sup>	D1	R <sup>2</sup>
- ondernemingskenmerken (A)		50,8		16,0		7,0		12,2
- marktbewerking (B)		20,9		14,2		10,0		18,0
- omgevingskenmerken (C)		9,4		4,7		3,6		15,3
- A + B + C + D1	0,00	57,8	0,04	29,6	-0,08	15,4	0,22**	24,5

- (1) door de zeer hoge correlatie tussen bruto-winst en omzet zijn de cijfers voor deze twee variabelen nagenoeg gelijk
- (2) door de zeer hoge correlatie tussen bruto-winst per fte en omzet per fte zijn de cijfers voor deze twee variabelen nagenoeg gelijk
- (3) door de zeer hoge correlatie tussen bruto-winst per m<sup>2</sup> en omzet per m<sup>2</sup> zijn de cijfers voor deze twee variabelen nagenoeg gelijk

## Referenties

- Duijnhouwer, A.L. (1990), *Management en groei*, EIM, Zoetermeer.
- Gianotten, H.J.; F. Pleijster (1989), *Commercial Cooperation in the Retail Trade*, Research Paper No. 38, EIM, Zoetermeer.
- Gianotten, H.J.; F. Pleijster; A.B. Zwaard (1988), *Commerciële Samenwerking in de Detailhandel, Meningen, Ervaringen en hoe nu verder*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer.
- Hartog, G.J. den; H.R. Commandeur (1990), *Strategische Samenwerking: Onvermijdbaar Gereedschap*, rapport 9009/M, Centre for Research in Business Economics, Rotterdam.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (1995), *Tendrapport Detailhandel 1995*, Den Haag.
- Kasper, J.D.P. (1993), 'Marketing van binnen uit: we wisten niet dat we het in ons hadden!', in: *NIMA jaarboek, 1993/1994*, onder redactie van S. Boomsma, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Kasper, J.D.P. (1993), 'Marketing van binnen uit: we wisten niet dat we het in ons hadden!', in: *NIMA jaarboek, 1993/1994*, onder redactie van S. Boomsma, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Klugt, C.J. vd. (1989), 'Practische aspecten van strategische samenwerking', *ESB*, November.
- Kohli, A.K.; B.J. Jaworski (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Levy, M.; B.A. Weitz (1992), *Retail Management*, Irwin, Homewood, Boston.
- Mok, A.L. (1982/1983), 'Vakmanschap is ondernemerschap', in: *Kroniek van het Ambacht/Klein- en Middenbedrijf*, januari/april, pp. 1-18.
- Narver, J.C.; S.F. Slater (1989), *The Effect of market Orientation on Business Profitability*, Report No. 89-120, Marketing Science Institute, Cambridge M.A.
- Nooteboom, B. (1987), *Doen en laten van het MKB*, Staatsdrukkerij, 's-Gravenhage.
- Porter, M.E.; M.B. Fuller (1986), 'Coalitions and Global Strategy', *Competition in Global Industries*, Boston/Massachusetts, Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- Raad van het Midden- en Kleinbedrijf (RMK) (1991), *Ondernemerschap in het Midden- en Kleinbedrijf in een vernieuwende omgeving*, studierapport onder voorzitterschap van A.L. Mok, 's-Gravenhage.
- Tillaart, H.J.M. van den; H.C. van der Hoeven; F.W. van Uxem; J.M. van Westerlaak (1981), *Zelfstandig ondernemen: onderzoek naar problemen en mogelijkheden van het zelfstandig ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf*, ITS/EIM, Nijmegen.
- Tillaart, H.J.M. (1987), *Zelfstandig ondernemen, het blijft een zaak van maatwerk*, ITS, Nijmegen.
- Thurik, A.R. (1989), *Small Business Economics, een fascinerend vak*, EIM, Zoetermeer.
- Verhallen, Th. M.M. (1994), *Toetsenboek*, Stenfert Kroese, Houten.
- Yanagida, I. (1992), 'The Business Network: a Powerful and Challenging Business Tool', *Journal of Business Venturing* Vol. 7, pp. 341-346.

1.. Dit artikel is gebaseerd op het door Will Reijnders geschreven proefschrift getiteld *Prestaties van netwerken in de detailhandel*, Stenfert Kroese, Houten 1994.

2. dr. Will J.M. Reijnders en prof. dr. Theo M.M. Verhallen zijn beide werkzaam bij de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant. Prof. dr. Sytse Douma is verbonden aan de sectie Organisatie van de Onderneming van dezelfde universiteit.

3.. Bron: Centrum voor Retail Research, behorende tot het E.I.M. (Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf) te Zoetermeer.

4.. Voor een meer algemene opsomming van de voordelen van samenwerking wordt verwezen naar: Porter & Fuller (1986), Duijnhouwer (1992), Van de Klugt (1989), Den Hartog & Commandeur (1990) en Yanagida (1992).

Bank Trendrapport detailhandel, 1995.

Om te realiseren dat de wel en niet-samenwerkende detaillisten naar rato vertegenwoordigd zijn in de steekproef zijn alle detaillisten in de herenbovenkledingbranche aangeschreven. Met behulp van de  $\chi^2$ -toets is nagegaan of de verdeling gerealiseerd is. De berekende  $\chi^2$  waarde is 0,1907, dit is lager dan de kritische waarde bij 1 vrijheidsgraad (3,84), en betekent dat aan de gestelde doelstelling voldaan is.

7.. Voor een meer specifieke uiteenzetting hiervan wordt verwezen naar Nooteboom, 1993, *Firm Size Effects on Transaction Costs* in Small Business Economics 5. p. 283-295

De verschillenanalyses zijn uitgevoerd conform de richtlijnen zoals vermeld in het *Toetsenboek* van Verhallen (1998). De verschillen zijn voornamelijk getoetst met behulp van variantieanalyse (F-toets); daar waar dit niet mogelijk was is gebruik gemaakt van de Mann-Whitney U toets of de mediaantoets.